

Artículo No. 02: *Valenzuela y Santelices* (2016). Propuesta de planificación estratégica y sistema de control de gestión para una institución educativa encauzada a niños con capacidades diferentes. *Semilleros 3* (6), 21-36.

Propuesta de planificación estratégica y sistema de control de gestión para una institución educativa encauzada a niños con capacidades diferentes.

Proposal of strategic planning and management control system for a college channeled to differently abled children.

Valenzuela B. Karina Beatriz¹, Santelices M. Iván².

Resumen. La presente investigación muestra el desarrollo de una propuesta de planificación estratégica y sistema de control de gestión para “Expresión de Amor”, un centro educativo sin fines de lucro para niños con necesidades educativas especiales permanentes (NEEP), ubicada en la ciudad de Tomé, Región del Biobío – Chile. El desarrollo de la planificación comenzó con la elaboración de la misión institucional, seguido por la formulación visión y la estrategia genérica, las cuales surgen de un completo análisis ponderado del medio a nivel interno y externo. Luego se establecieron las disposiciones estratégicas de la institución a nivel de negocio y funcional, considerando su planteamiento en estados temporales de corto, mediano y largo plazo. Finalmente los objetivos estratégicos a nivel de negocios dieron paso a la definición de los indicadores que constituyen el sistema de control de gestión, el cual realiza una vinculación mediante un mapa estratégico bajo el marco del Cuadro de Mando Integral, generando una propuesta de sistema que puede integrarse naturalmente a la plataforma web de gestión desarrollada para la institución.

Palabras clave: *Cuadro de Mando Integral, control de gestión, objetivos estratégicos, planificación estratégica, necesidades educativas especiales permanentes (NEEP).*

Abstract. This investigation shows the development of a strategic planning proposal and management control system for "Expression of Love", a non-profit educational centre for children with permanent special educational needs (NEEP), located in Tome city, Region of Biobío – Chile. The development of planning began with the elaboration of the institutional mission, followed by the formulation of the vision and generic strategy, which arise from a complete weighted analysis of the medium to internal and external level. After that the strategic dispositions of the company were established at the business and functional level, considering its approach in temporary states of short, medium and long term. Finally, the strategic objectives at business level gave way to the definition of the indicators which constitute the management control system, which carries out a link through a strategic map under the framework of the integral command, generating a system proposal that may be integrated naturally to a web management platform for the institution.

Key Words: *Framework of the integral command, management control, strategic objectives, strategic planning and permanent special educational needs (NEEP).*

¹Universidad del Bío - Bío, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Civil Industrial, Concepción, Chile. kbvalenz@alumnos.ubiobio.cl

²Universidad del Bío - Bío, Facultad de Ingeniería, Escuela de Ingeniería Civil Industrial, Concepción, Chile. isanteli@ubiobio.cl

INTRODUCCIÓN

“Expresión de Amor” cuenta con la característica de ser relativamente joven en la industria, contando con poco más de tres años de presencia consolidada, sin embargo, esto no ha sido impedimento para que la institución se desarrolle a pasos agigantados, lo que se ha visto reflejado en el significativo crecimiento que ha experimentado en los últimos dos años por concepto de matrículas en el centro educativo.

Las condiciones favorables del mercado y el ingreso oportuno de la institución, explican en mayor medida su gran crecimiento, además sus niveles actuales de operación y estructura han logrado dar pie a un desarrollo sostenido que se ha mantenido hasta la fecha, sin embargo, los integrantes de la plana administrativa tienen claro que el proceso de crecimiento no está exento de sufrir dificultades y estancarse en el corto plazo, esto debido esencialmente a la falta de una cultura estratégica que proporcione los lineamientos suficientes para unificar los esfuerzos en todas las áreas de la institución.

Actualmente “Expresión de Amor” cuenta con una serie de elementos tales como misión, visión y valores corporativos, además de una leve inclinación por tomar ciertas decisiones con dirección de largo plazo, sin embargo, estos elementos no logran conciliar un verdadero sentido estratégico y no logran representar las intenciones reales de la institución, de manera que permitan proporcionar un aporte real a su trabajo.

Desde siempre esta institución ha trabajado sin un plan estratégico que la guíe, sólo ha basado su trabajo en planificaciones informales con bastantes desbarajustes, lo cual ha generado actualmente una serie de problemas, que deben ser solucionados lo antes posible si

pretenden seguir en una senda de crecimiento y desarrollo sostenido. Dentro de dichos problemas observados, se pueden destacar los siguientes:

- Estrategias definidas bajo sustentos subjetivos y vagamente definidos.
- Comunicación interna deficiente.
- Escasa definición de líneas, ámbitos y áreas en que se focaliza la institución para su desarrollo estratégico.
- Ausencia de una estructura definida para manejar la gestión y administración organizacional.
- Ausencia de indicadores o medidas de control.

Según David (2013), la planificación estratégica puede ser aplicada tanto en empresas productivas como en organizaciones sin fines de lucro, con un leve cambio en la orientación de la investigación, puesto que entrega beneficios sustanciales para hacer frente a muchos de los problemas presentes en las organizaciones, destacando entre ellos los mencionados por Niven (2003), como son el aporte a la mejora en toma de decisiones, desarrollo de una visión objetiva de los problemas administrativos, detección oportuna de incidencias en el medio externo e interno, constitución de un marco para la comunicación interna y el desarrollo de formalidad y disciplina a la administración del negocio.

El área encargada de manejar la administración general del centro educativo y de su gestión estratégica, presenta evidentes dificultades para poder realizar un trabajo efectivo. En ese punto es posible identificar conceptos tales como la falta de orden con respecto a tareas y necesidades, la costumbre de trabajar sobre la marcha, la falta de orden con respecto a tareas y necesidades, el casi inexistente ambiente de formalidad en planificación de mediano-largo plazo,

la carente cultura organizacional, el ruido en los canales de comunicación internos con respecto a las necesidades de la institución, la poca importancia entregada a los elementos estratégicos que podría poseer la institución, tales como su misión y la falta de objetivos que guíen un trabajo colaborativo con la finalidad de cumplir metas útiles.

El desglose de los problemas presentes en la institución deja en evidencia la necesidad de un plan estratégico que represente las bases de un cambio constructivo radical en la organización, que les permita responder de forma efectiva a las deficiencias actuales y al crecimiento futuro de esta, sustentado por un modelo estratégico que logre integrar todas las áreas de trabajo de la institución y otorgar un sentido único a su labor educativa.

Finalmente, el progreso y resultados de la planificación estratégica deben ser verificados mediante un sistema de control que contemple parámetros afines y se integre de forma correcta a los lineamientos estratégicos planteados, para esto se propone el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI). Según Kaplan y Norton (2009) y Hamel y Prahalad (2005), el CMI cumple con llenar el vacío que existe en la mayoría de sistemas de gestión: la carencia de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia, aportando con múltiples beneficios tales como aclarar y traducir o transformar la visión de la institución, comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos, planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas y aumentar el feedback y formación estratégica.

METODOLOGÍA

Según David (2013) y Álvarez (2007), el concepto de administración estratégica posee tres grandes etapas para completar un proceso íntegro: formular la estrategia, implementarla y finalmente controlarla. Para efectos de este proyecto, el alcance se limitó a desarrollar una propuesta de la planificación estratégica y un sistema de control de gestión, omitiendo la implementación de la misma, dejando así la decisión y responsabilidad de implementarla en manos de la plana administrativa.

Para el desarrollo del trabajo se determinó una metodología ajustada de acuerdo a los intereses de la organización:

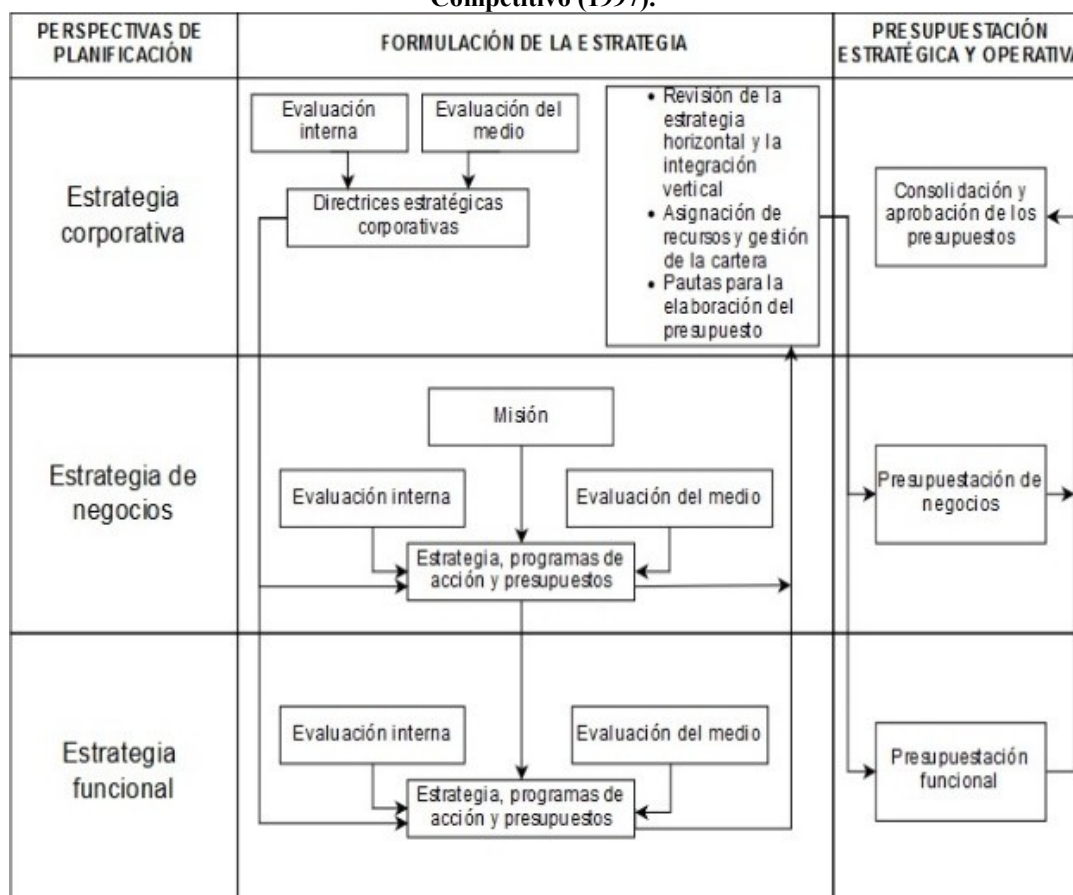
1. Elaboración de la declaración de misión y visión institucional.
2. Desarrollo del análisis organizacional (Externo/Interno).
 - Identificación de factores críticos.

- Evaluación general del atractivo de la industria/Evaluación competitiva del negocio.
 - Identificación de Oportunidades y Amenazas/ Fortalezas y Debilidades (FODA).
3. Formulación, evaluación y selección de estrategias.
 - Definición de posicionamiento del negocio.
 - Desarrollo de la matriz FODA.
 - Determinación de directrices y objetivos estratégicos.
 4. Definición de programas de acción generales y específicos.
 5. Elaboración de presupuestos, costos y programación de fondos estratégicos.
 6. Desarrollo del Cuadro de Mando Integral (CMI).

Este modelo representa una estructura que contiene los elementos necesarios para realizar una planificación estratégica, sin embargo, según plantean Hax y Majluf (1997), es necesario además segmentar los niveles que se desprenden de la organización para definir como participan del proceso, postulando que el trabajo se debe llevar a cabo de forma integral añadiendo la participación de los distintos niveles que representan las funciones estratégicas de la institución.

Para el estudio propuesto para “Expresión de Amor”, fue necesario adaptar el modelo propuesto en la Figura 1, puesto que la organización solo posee una unidad de negocio, lo cual significa que no existe la necesidad de elaborar un trabajo estratégico de nivel corporativo, ya que el desarrollo de las estrategias baja directamente a los niveles de negocios y funcional.

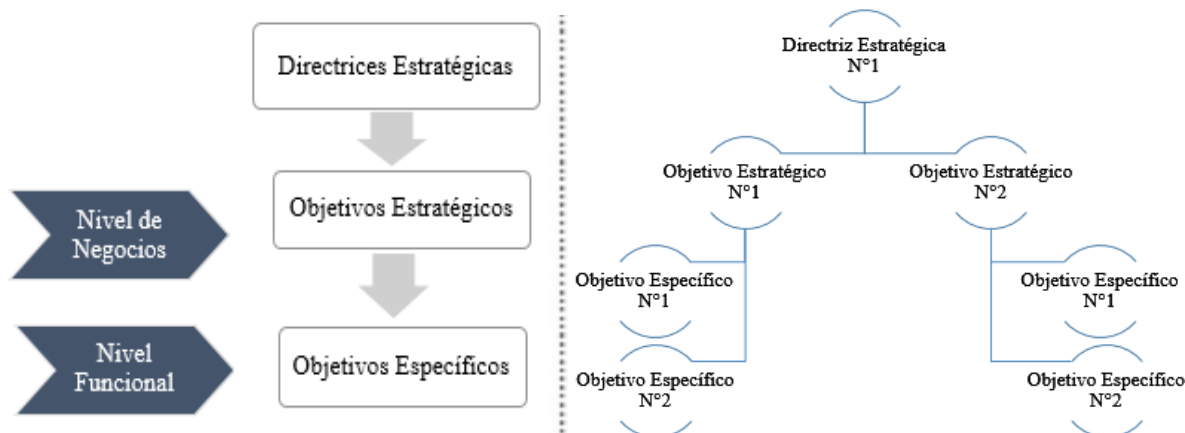
Figura 1: Modelo de planificación propuesto por Hax y Majluf, Estrategias para Liderazgo Competitivo (1997).



No obstante, y por exclusiva petición de los directivos de la institución, se definieron ciertos elementos denominados directrices estratégicas, que contienen los planteamientos estratégicos a nivel de negocios (objetivos estratégicos) y

funcional (objetivos específicos), lo cual sirvió como una representación global y simplificada del trabajo estratégico del proceso de planificación, tal como se muestra en la Figura 2.

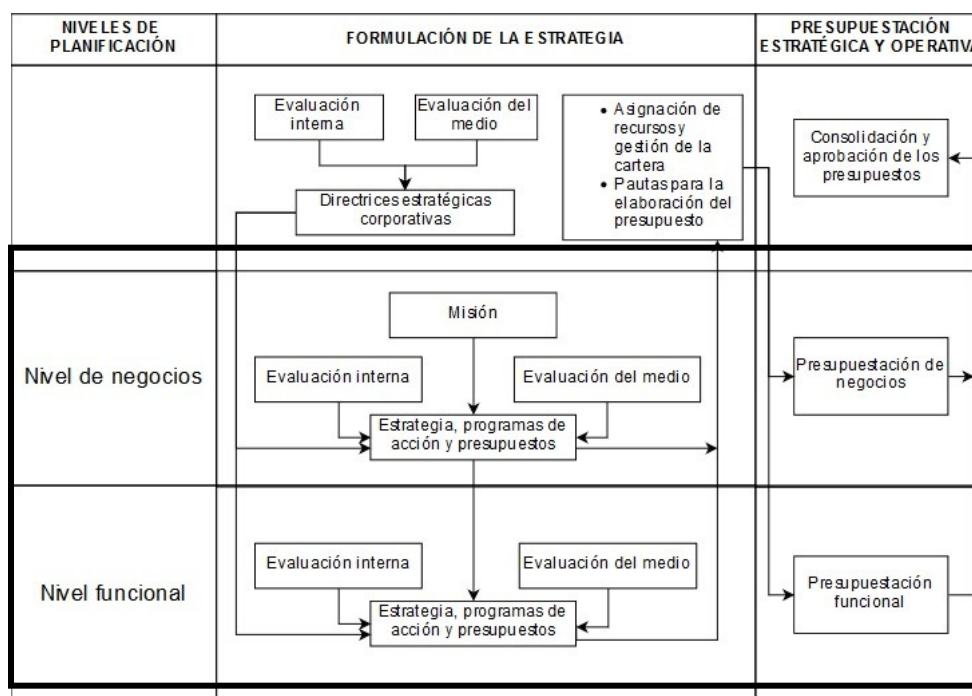
Figura 2: Modelo de interacción estratégica definido para Expresión de Amor.



Bajo estas condiciones, se adaptó el modelo de planificación a la naturaleza de

“Expresión de Amor” y sus necesidades al expuesto en la Figura 3:

Figura 3: Modelo de planificación integral adaptado del propuesto por Hax y Majluf (1997).



RESULTADOS

El primer gran lineamiento estratégico que se planteó considerando la metodología propuesta, fue la definición de la misión y visión institucional, ya que si bien la institución posee dichas declaraciones, estas no estaban

internalizadas y por tanto no era posible determinar si respondían realmente a las necesidades actuales de la institución y la planificación a desarrollar.

Según Garrido (2006), los conceptos de visión y misión son esenciales, es por esto

que para formular buenas declaraciones se requiere información clave que en oportunidades se encuentra presente en el medio interno y externo de la organización. Es por esto que se realizó una leve variante de la metodología propuesta para el desarrollo de la planificación estratégica, proponiendo determinar una declaración reestructurada y formal de la misión y visión una vez que se cuente con mayor información para su composición, la que se desprende los análisis en el medio organizacional.

Antes de comenzar los análisis, se realizó una pequeña reseña de la industria en la que se encuentra la institución, tal como señala Palacios (2008), se pudo concluir que gracias a su naturaleza de trabajo y tipo de servicios, esta institución se encuentra inmersa en la industria de la educación para niños y jóvenes con necesidades educativas especiales permanentes y que actualmente se encuentra en constante crecimiento. En este punto cabe mencionar que según las estadísticas actualizadas del Ministerio de Educación para el año 2016, un 2,2% de la población nacional tendría discapacidad, lo que equivale a 397.377 personas. De acuerdo con los datos proporcionados por el último Censo habría 100.497 personas con discapacidad en edad escolar (de 0 a 24 años), sin embargo, la Educación Especial chilena atiende en la actualidad alrededor de 517.000 niños y jóvenes tanto en escuelas especiales como en establecimientos de educación regular. Además el aumento progresivo del número de alumnos integrados (cerca de un 54% más respecto del 2001) demanda del sistema educacional mecanismos más expeditos de asesoría y seguimiento permanente de los procesos educativos que se están

llevando a cabo en los establecimientos educacionales a nivel nacional.

Desarrollo del análisis organizacional

Una vez definida la industria y aclarados los puntos relevantes para comenzar a recopilar información, se elaboraron tres análisis del medio utilizando un método de ponderación de atractivos actuales y futuros: análisis del medio externo (integrando elementos relevantes del medio externo para determinar oportunidades y amenazas), análisis de la industria (Porter, 2013) y complementario del medio externo) y el análisis del medio interno (integrando elementos relevantes del medio interno para determinar Fortalezas y Debilidades).

Análisis externo

El análisis externo determinó un nivel de atractivo actual medio con una tendencia al alza en el futuro como se muestra en la Tabla N°1, esto generado en mayor medida por el gran avance de la educación inclusiva, el apoyo de la legislación con leyes y decretos de inclusión y la evolución progresiva del mercado.

Análisis de la industria

El análisis de la industria determinó un nivel de atractivo medio tal como se muestra en la Tabla N°2, el leve crecimiento futuro se explica por aumento que se espera en el poder de negociación de los compradores y al relativamente bajo poder de negociación de los proveedores.

Análisis interno

El análisis interno presentó una inclinación media con tendencia a debilidad leve como se muestra en la Tabla N°3, en este punto la carente presencia de infraestructura administrativa y la falta de gestión de R.R.H.H determinan gran parte de la baja

calificación actual, sin embargo, son estos mismos puntos los que pueden generar

mayor aporte si se concilian para definir una mejora de atractivo sustancial.

Tabla N° 1: Resumen de calificaciones de atractivo en el análisis externo.

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		
Atractivo Escenario Externo	NIVEL DE ATRACTIVO					Calificación Actual	Calificación Futura
Educación Especial en el Mundo						2,75	3,75
Actividad Económica Nacional						2,67	3
Actividad Económica Regional						3	3,33
Legislación						3,67	4,67
Inclusión e Integración Social						3,33	4,33
Capacitación de Profesionales						3,5	4,25
Evolución del Mercado						3,25	4,25
Promedio						3,17	3,94

Tabla N°2: Resumen de calificaciones de atractivo en el análisis de la industria.

	MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO		
Atractivo de la Industria	NIVEL DE ATRACTIVO					Calificación Actual	Calificación Futura
Barreras de Entrada						3,2	4
Intensidad de la rivalidad entre competidores						3	3,8
Amenaza de nuevos sustitutos						2,6	3,6
Poder de negociación de los compradores						2,6	3,6
Poder de negociación de los proveedores						1,6	2
Promedio						2,60	3,4

Estudio situacional de una organización con base en sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Considerando las características propias de la institución y todos los elementos presentes en los distintos análisis, fue posible definir los conceptos del FODA, tal como se muestra en la Tabla N°4, los

cuales representan de la mejor forma los agentes que envuelven el funcionamiento y esencia de la institución. Además de lo anterior, el desarrollo del FODA se vio nutrido gracias a que se integró la percepción directa del mismo equipo de trabajo de “Expresión de Amor”, mediante la realización de reuniones, lluvias de ideas y un taller FODA con

participantes de todas las áreas, lo cual facilitó el levantamiento de información.

Tabla N° 3: Resumen de calificaciones de atractivo en el análisis interno.

	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD LEVE	EQUILIBRADO	FORTALEZA LEVE	GRAN FORTALEZA		
Análisis Interno	NIVEL DE ATRACTIVO					Calificación Actual	Calificación Futura
Infraestructura Administrativa						1,8	3,8
Finanzas						2,33	3,67
Gestión de Recursos Humanos						1,75	3,5
Actividad Inclusiva						2,25	3,75
	Promedio					2,03	3,68

Tabla N° 4: Declaración de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades detectadas del medio interno y externo para “Expresión de Amor”.

Oportunidades
1. Constante crecimiento del mercado 2. Participación constante de la institución en actividades comunales de inclusión 3. Existencia de redes de apoyo con escuelas básicas y otros centros educativos 4. Oportunidad de atención a niños de comunas aledañas 5. Competencia débil y con poco posicionamiento en el negocio
Amenazas
1. Cambios en la legislación del Decreto 83 2. Recursos económicos limitados por el número de matrículas 3. Gran aumento futuro de la demanda
Fortalezas
1. Equipo de profesionales altamente competente a nivel técnico y con diversas especialidades 2. Alto nivel de responsabilidad y buen clima laboral 3. Gran calidad humana del equipo de trabajo 4. Servicio personalizado y de buena calidad 5. Amplio know-how del negocio en base a la experiencia 6. Buena ubicación geográfica 7. Buen nivel de respuesta ante requerimientos de clientes 8. Sostenido crecimiento a través de los años 9. Buena relación con los clientes
Debilidades
1. No se cumplen en forma efectiva las estipulaciones del reglamento interno 2. Recursos limitados para trabajos en el aula

3. Deficiente comunicación con la corporación
4. Capacidad de atención limitada por dimensiones de infraestructura
5. Insuficientes redes de apoyo externas
6. Mala gestión de capacitaciones para los profesionales de la institución
7. Medidas de control en gestión y control de procesos insuficientes

Elaboración de la declaración de misión y visión

Según Wheleen y Hunger (2008), la misión y visión de una organización representan el propósito o razón de ser de su existencia, ya que declaran lo que la institución proporciona a la sociedad, ya sea un producto o servicio. Es por esto que su declaración debe ser precisa y necesita ser elaborada de forma consiente, para ello se utilizó un modelo de preparación que abarca desde la definición del marco temporal, hasta su declaración formal.

Considerando lo anterior, es que para el desarrollo de la misión y visión se determinó el alcance de la institución en conceptos de producto, mercado, ubicación geográfica y competencia única, de esta forma se evaluaron las prioridades en el presente y el futuro, ayudando a determinar los desafíos de la organización en cada área y plasmándolos finalmente en la definición formal de la misión y visión. Se determinó además que el marco temporal de la misión y visión, y por ende de la planificación estratégica, sería de dos años, debido en mayor medida a que la industria de educación especial se caracteriza por tener escenarios cambiantes, continuos y rápidos, obligando a las organizaciones a estar en alerta constante y desarrollar un sentido de proactividad.

Haciendo uso de todos los elementos definidos para la constitución de la misión y visión, y con la participación de los directivos y miembros de la institución a través de reuniones y

talleres, se definió la declaración formal que representa el primer gran lineamiento estratégico de la organización:

Misión reestructurada

“Expresión de Amor es una institución educativa que promueve el desarrollo de una educación inclusiva personalizada y de calidad en toda la comuna de Tomé; siendo un referente positivo que educa, rehabilita y forma personas integrales valoradas socialmente bajo una filosofía interdisciplinaria a través de la entrega de herramientas de educación innovadoras que potencien sus habilidades, destrezas y el desarrollo de su autonomía personal”.

Visión reestructurada

“Expresión de amor será la institución representante de la mejor experiencia educacional dentro de su localidad ofreciendo un valor genuino a sus alumnos que le permitirá contribuir significativamente en su formación integral propiciando su inclusión plena en la sociedad”.

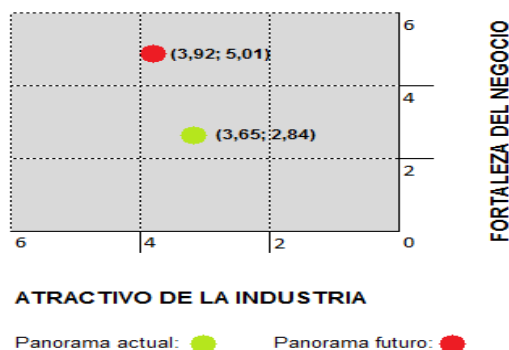
Formulación, evaluación y selección de estrategias

Para comenzar con el proceso de formulación de estrategias, se determinó la posición del negocio. Aquí se estableció una estrategia genérica, que en conjunto con la misión institucional actuara como base de la planificación en la organización. Esta surgió a partir de los resultados presentes en el atractivo de la industria proporcionado por las cinco fuerzas y la fortaleza del negocio proporcionada por el análisis interno.

Ambos resultados se conjugaron en la matriz expuesta en el Gráfico N°1, que evalúa la posición de la institución en relación a los dos conceptos señalados

tanto en el presente como en el futuro, representando el concepto estratégico general en ambos estados temporales.

Gráfico N°1: Posición institucional actual y futura respecto al atractivo de la industria y fortalezas.



De acuerdo con la posición actual de la institución, la recomendación que surgió de la matriz fue *identificar nuevos segmentos de crecimiento, tales como nuevos mercados en comunas aledañas, especializarse e invertir en ellos selectivamente*, lo que coincide justamente con la metodología que se busca instaurar en la organización; además de esto, el crecimiento futuro del atractivo de la industria junto con las posibilidades de mejora que entrega el desarrollo de las fortalezas, conducen a un cambio de cuadrante dentro de la matriz que incita a transformar las intenciones de la institución proponiendo una estrategia definida por una *fuerte inversión en los nuevos segmentos de crecimiento y el mantenimiento de su posición actual en otras áreas de trabajo*. Junto con lo anterior, “Expresión de Amor” debe tener en consideración que para poder llevar a cabo los lineamientos presentes tanto en su misión y visión como en la *estrategia genérica*, debe enfocarse en el *desarrollo paralelo de ventajas competitivas que conducirán a*

reforzar el vínculo existente con sus usuarios (alumnos, padres y familia) desvaneciendo en gran medida el impacto de la competencia. Dada esta situación y teniendo en consideración las estrategias más incidentes en el desarrollo de una *ventaja competitiva* y las características propias del trabajo actual de la organización, se establece que para esta institución es necesario abordar su trabajo en base a una *estrategia de diferenciación*, que sólo podrá ser lograda enfatizando el trabajo de los objetivos específicos en desarrollar mejoras y nuevas características en la *calidad de los servicios ofrecidos*.

Desarrollo de la matriz FODA

Para ayudar a desarrollar los objetivos estratégicos se realizó la matriz FODA expuesta en la Tabla N°5, la que permitió cruzar todos aquellos elementos internos y externos presentes en el estudio de la organización, logrando definir una serie de alternativas para los objetivos finales, capaces de potenciar aspectos positivos del medio y mitigar los negativos.

Tabla N° 5: Desarrollo de la matriz FODA en Expresión de Amor.

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	1. Equipo de profesionales altamente competente a nivel técnico y con diversas especialidades 2. Alto nivel de responsabilidad y buen clima laboral 3. Gran calidad humana del equipo de trabajo 4. Servicio personalizado y de buena calidad 5. Amplio know-how del negocio en base a la experiencia 6. Buena ubicación e infraestructura 7. Buen nivel de respuesta ante requerimientos de clientes 8. Sostenido crecimiento a través de los años 9. Buena relación con los clientes	1. No se cumplen en forma efectiva las estipulaciones del reglamento interno 2. Escaso conocimiento y seguimiento del mercado 3. Recursos limitados para trabajos en el aula 4. Deficiente comunicación con la corporación 5. Capacidad de atención limitada por dimensiones de infraestructura 6. Insuficientes redes de apoyo 7. Poca oportunidad de capacitación para profesionales 8. Medidas de control en gestión y control de procesos insuficientes
	Oportunidades	
	1. Inminente crecimiento del mercado 2. Participación constante en actividades comunales de inclusión 3. Redes de apoyo con escuelas básica y otros centros educativos 4. Oportunidad de atención a niños de comunas aledañas 5. Competencia débil y con poco posicionamiento en el negocio	1. Estandarizar funciones esenciales de la institución (D1, D3, D4, D7, D8, O1, O3) 2. Mejorar funciones y calidad del servicio educativo (D3, D5, D8, O1, O2, O5) 3. Aumentar la participación tanto en el mercado comunal como aledaño (D2, D4, D5, D6, O1, O2, O3, O4, O5)
Amenazas		
	1. Cambios en la legislación del Decreto 83 2. Recursos económicos limitados por matrículas 3. El gran aumento futuro de la demanda puede superar las capacidades de la institución para responder correctamente	1. Crear nuevas redes de apoyo (D4, D6, D7, A1, A2) 2. Realizar un análisis de mercado profundo que ayude a tener información clave para enfrentar los cambios en la demanda (D2, D3, D5, D6, A2, A3) 3. Mejorar la gestión de recursos económicos (D3, D5, A2, A3)

Determinación de directrices y objetivos estratégicos

A partir de los resultados derivados de la matriz FODA, se logró sintetizar una serie de objetivos estratégicos que fueron conjugados dado su nivel temporal de impacto y la naturaleza de su labor, definiéndose así dos estrategias que representan las *directrices estratégicas* y los intereses generales de largo plazo de la institución. De cada directriz emergen sus propios *objetivos estratégicos* que representan el trabajo y las intenciones de mediano plazo correspondientes al nivel de negocios. Finalmente los objetivos de corto plazo se desarrollan como *objetivos específicos* dentro de los planes de acción, representando el trabajo a nivel funcional.

Directriz Estratégica N°1: Mejorar la solvencia financiera de la institución.

Objetivos estratégicos

- Minimizar las pérdidas totales de la organización.
- Llevar un control estratégico del uso y destino de sus recursos.

Directriz Estratégica N°2: Mejorar funciones y calidad de los servicios educacionales entregados.

Objetivos estratégicos

- Fortalecer la fidelidad y relación con sus usuarios (alumnos, padres y familia).
- Mejorar los servicios de orientación a padres y familia.
- Mejorar la actividad inclusiva educativa y social.

Directriz Estratégica N°3: Mejorar la organización de la institución.

Objetivos estratégicos

- Mejorar la gestión de recursos humanos y la experiencia laboral.

- Fortalecer el Know-How del negocio.

Directriz Estratégica N°4: Aumentar la participación en el mercado

Objetivos estratégicos

- Aumentar el número de alumnos matriculados.
- Expandir la infraestructura del recinto.
- Aumentar la participación en el mercado comunal aledaño.

Definición de programas de acción generales

Los programas de acción generales se desarrollaron para especificar y detallar el propósito que tienen los objetivos estratégicos correspondientes al nivel de negocios, representando así el núcleo de la planificación estratégica.

La definición de las metas cuantificables y de plazos respectivos se realizó en un trabajo conjunto con la planta administrativa de la institución, y para ello se utilizaron herramientas de proyección, interpretación de datos históricos, encuestas, entre otras; lo anterior fue complementado con la opinión y juicio de quienes conforman el cuerpo de trabajo de la organización bajo sus distintas perspectivas y experiencia laboral.

Dentro de los programas de acción generales se definió para cada uno de los objetivos estratégicos anteriores un indicador, su descripción, forma de cálculo, meta, plazo y una semaforización del estado de dicho indicador.

Definición de programas de acción específicos

Con los objetivos estratégicos y sus parámetros definidos, se planteó el detalle de las actividades y los correspondientes objetivos específicos en los planes de acción, donde se definió su responsable,

el medio verificador y la duración de dicho plan de acción.

Elaboración de presupuestos y programación de fondos estratégicos

Una vez determinados los planes estratégicos en los distintos niveles, se desarrollaron los presupuestos de todos aquellos objetivos que requerían destinar fondos para su cumplimiento considerando las necesidades de sus propuestas en conjunto con el Área de Administración y Dirección de la institución, y para ello se tuvo en consideración los precios y elementos a partir de distintas fuentes de cotización principalmente provenientes de la región del Biobío.

Desarrollo del cuadro de mando integral (CMI)

Una vez definidos los objetivos y sus respectivos planes de acción se desarrolló el sistema de control de gestión basado en el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton (2009). Para comenzar, se clasificaron los objetivos estratégicos en las distintas perspectivas que propone el CMI, luego se elaboró el mapa estratégico expuesto en la Figura 4 para direccionar y unificar su propósito.

Luego se desarrolla el diseño preliminar del CMI integrando toda la información correspondiente al control de gestión en la plataforma interna diseñada para Expresión de Amor. En la Figura 5 se observa la pestaña del CMI dentro de la plataforma.

Finalmente cada objetivo tiene una ventana de interacción individual como se ve en la Figura 6, donde se alimenta de los datos existentes en la plataforma entregando información general del indicador y resultados actualizados del cumplimiento en las metas planteadas.

Figura 4: Mapa estratégico vinculando directrices estratégicas con objetivos estratégicos.

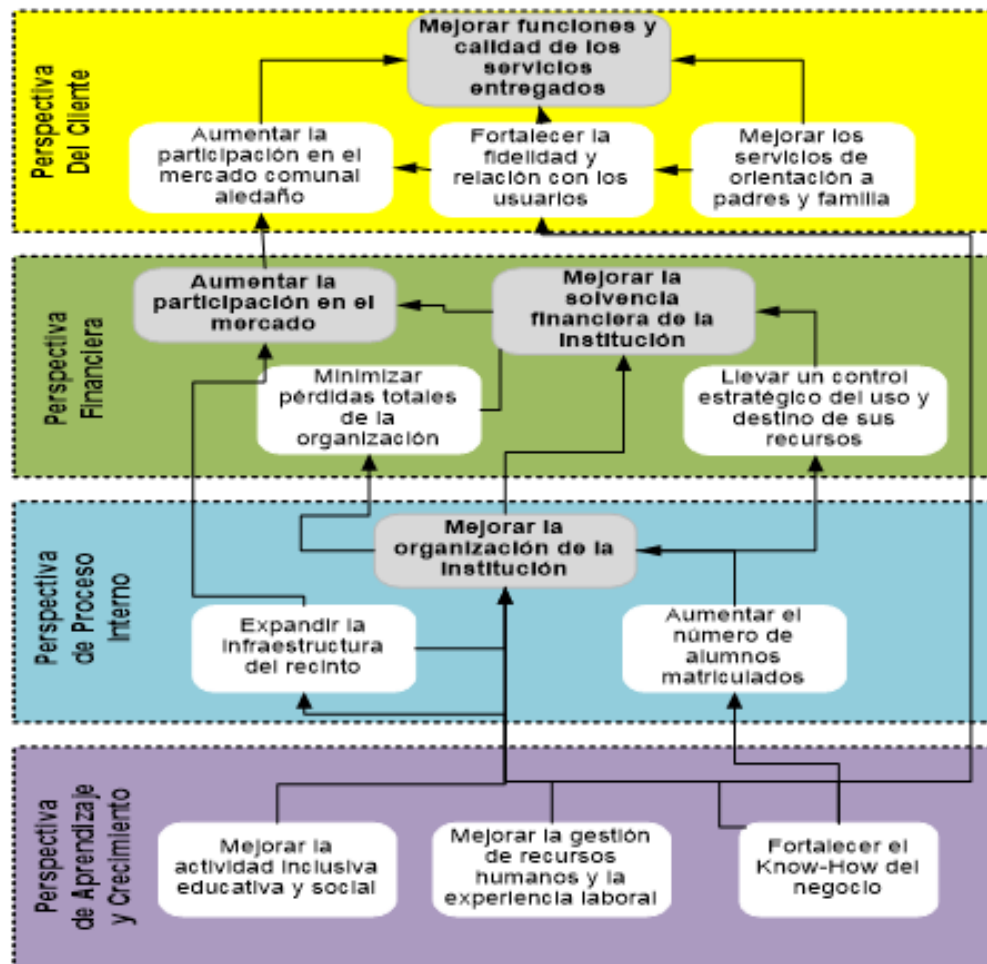
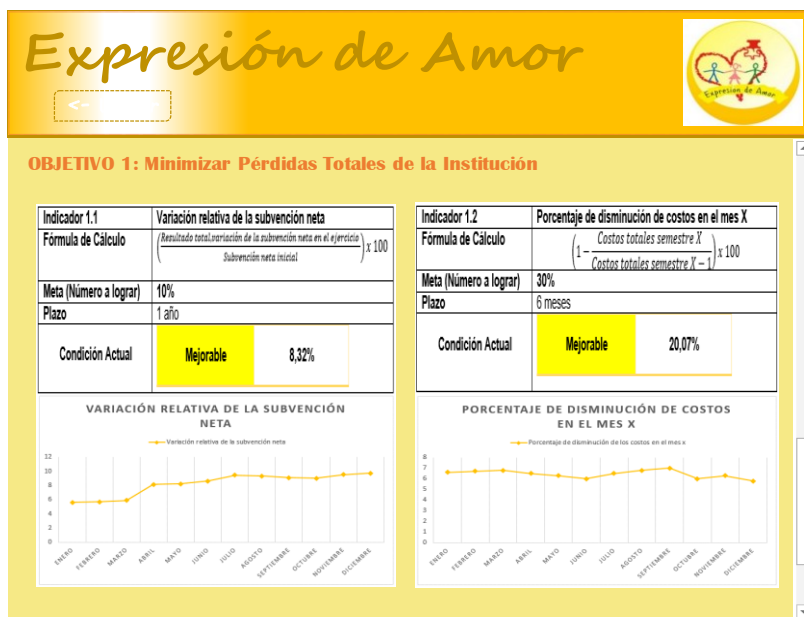


Figura N°5: Vista del CMI en la plataforma CRM (demo) en Expresión de Amor.

Expresión de Amor	
CUADRO DE MANDO	
Alumnos	Actividad Inclusiva
Cuadro de Mando	Finanzas
Mapa Estratégico	
Objetivos Estratégicos	Perspectiva
Minimizar las pérdidas totales de la organización.	Financiera
Llevar un control estratégico del uso y destino de sus recursos.	Financiera
Aumentar la participación en el mercado comunal aledaño.	Cliente
Fortalecer la fidelidad y relación con sus usuarios (alumnos, padres y familia).	Cliente
Mejorar los servicios de orientación a padres y familia.	Cliente
Expandir la infraestructura del recinto.	Proceso Interno
Aumentar el número de alumnos matriculados.	Proceso Interno
Mejorar la actividad inclusiva educativa y social.	Conocimiento y Aprendizaje
Mejorar la gestión de recursos humanos y la experiencia laboral.	Conocimiento y Aprendizaje
Fortalecer el Know-How del negocio.	Conocimiento y Aprendizaje

Figura N°6: Vista de objetivos y su detalle en la vista del CMI.



CONCLUSIONES

La planificación estratégica fue desarrollada siguiendo la línea estructural propuesta por varios autores, sin embargo, esta adquirió atributos propios que se vieron potenciados en gran medida gracias a las adaptaciones realizadas en algunos de los modelos, lo cual permitió definir una propuesta integral y cumplir con las expectativas de la institución y sus necesidades.

Dadas las características de la institución estudiada, es imperativo mencionar que los beneficios obtenidos de la planificación estratégica no presentan un carácter cuantificable dado que sus principales intereses no se relacionan directamente con la parte financiera, si no que están estrictamente relacionados con el segmento de clientes, dada la condición anterior es posible detallar ciertos beneficios entregados por esta

planificación, tales como la mejora de la funciones de calidad de los servicios entregados, el fortalecimiento de la fidelidad y relación con sus usuarios, la mejora en los servicios de orientación a padres y familia y la potencialización de la actividad inclusiva social y educativa.

El desarrollo inicial de la planificación estratégica se caracterizó por presentar una modificación en la metodología tradicional planteada, puesto que en primera instancia se llevó a cabo el desarrollo de los análisis del medio interno y externo antes que la definición de la misión y visión, este cambio permitió clarificar en forma asertiva las condiciones actuales en las que se encontraba la institución respecto a su ambiente y, posibilitó el entendimiento por parte de todos los miembros de la institución en relación con ciertos

elementos de su pensamiento estratégico que no coincidían con lo que efectivamente debía representar su misión y visión.

En la etapa de formulación, se determinó una estrategia genérica que logró dar mayor soporte a la base principal de la orientación estratégica en la planificación, proporcionando una orientación general para el posterior desarrollo de estrategias relacionando el impacto en los resultados del análisis interno y de la industria.

El desarrollo de estrategias fue respaldado gracias a la aplicación de la matriz FODA, la cual fue una herramienta decisiva al momento de determinar las posibles estrategias que tuvieran la orientación correcta tras conjugar elementos tanto del ambiente externo e interno para aprovechar de la mejor forma los aspectos positivos del medio y enfrentar los negativos. Al mismo tiempo, es necesario mencionar que el desarrollo de un taller FODA con la participación de todos los representantes de área en la institución, ayudó a complementar de forma satisfactoria la información que se utilizó para alimentar la matriz y determinar las estrategias.

La segmentación de estrategias en los niveles de negocio y funcional, cumplió con determinar un plan estratégico integral, que abarcó la participación de todos los integrantes en la organización.

Para concluir el segmento de trabajo con estrategias, se llevó a cabo el desarrollo de los planes de acción generales y específicos teniendo en consideración una planificación detallada de lo necesario para el cumplimiento de los objetivos. El formato definido para el desarrollo tanto de indicadores como de planes, ayudó a esclarecer el propósito de cada objetivo y sentó las bases para un posterior control de las estrategias que pudiese cerrar un

ciclo de trabajo analizando todos los aspectos de los lineamientos estratégicos definidos a lo largo del proyecto.

El cuadro de mando integral proporcionó un marco de trabajo para el sistema de control de gestión que se adaptó de forma natural al proceso de planificación y culminó en una propuesta integrada a una plataforma interna de trabajo que fue creada para la institución y, que sin duda resulta ser una herramienta que resume y facilita el trabajo y medición de las propuestas planteadas a lo largo de todo el trabajo.

Para que la institución esté al tanto de su labor, se recomienda efectuar las actualizaciones correspondientes al Cuadro de Mando integrado en la plataforma de la institución y que este sea revisado periódicamente para mantener un correcto funcionamiento en materia de control de sus objetivos, esto les asegurará resultados acertados e indicadores verídicos que servirán para la toma de decisiones y/o modificaciones que deseen llevar a cabo en el futuro.

Finalmente es imperativo señalar que a pesar de la rigidez con la que se muestra el concepto de planificación estratégica y el de cuadro de mando integral, ambos presentan ciertas flexibilidades y disposición a ser modificados y contextualizados de acuerdo a la realidad y naturaleza de la institución en estudio, esto permite experimentar una mejora en sus componentes a medida que se realice un trabajo que no se desvíe de sus estructuras iniciales. Ambas herramientas involucran ciclos de aprendizaje y mejora constante que la institución debe saber aprovechar para detectar oportunamente sus problemas, eliminarlos y seguir manteniéndose a la vanguardia en su labor.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] Álvarez Gonzales, A. (2007). *Estrategia, Planificación y Control en la Empresa*. (Primera ed.). Madrid, Español: RA-MA Editorial.
- [2] David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (14 ed.). México: Pearson.
- [3] Garrido Buj, S. (2006). *Dirección Estratégica* (Segunda ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Education.
- [4] Hamel, & Prahalad. (2005). *El Cuadro de Mando Integral*. (Primera ed.). México D.F: Altair.
- [5] Hax, A., & Majluf, N. (1997). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. (Primera ed.). México D.F: Granica S.A.
- [6] Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)*. (Tercera ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta.
- [7] Niven, P. (2003). *El Cuadro de Mando Integral Paso a Paso*. (Tercera ed.). Barcelona: Gestión S.A.
- [8] Palacios Barreiros, A. (2008). *El modelo social de la discapacidad: Orígenes, caracterización y plasmación en la Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad*. (Primera ed.). Madrid, España: CERMI
- [9] Porter, M. (2013). *Ser Competitivo*. (Sexta ed.). Barcelona, España: Grupo Planeta
- [10] Wheleen, Tomas & Hunger, J.David. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. (Décima ed.). México, México: Pearson.
- [11] Ministerio de Educación (MINEDUC) (s.f.). *Estadísticas*. Recuperado el 10 de Octubre de 2016, de Antecedentes Históricos, Presente y Futuro de la Educación Especial en Chile: http://portales.mineduc.cl/usuarios/edu.especial/doc/201304151210180.doc_Antece_dentes_Ed_Especial.pdf
- [12] Escuela Especial Expresión de Amor. (2013). *Proyecto Educativo Institucional*. Tomé, Chile.
- [13] Gutiérrez Gómez, O. R. (2008). *Planificación Estratégica para una Empresa Comercializadora de productos Médicos y de Salud*. Trabajo de titulación, Universidad del Bío-Bío, Ingeniería Civil Industrial, Concepción.
- [14] Schalchli Salinas, I. W. (2016). *Propuesta de Planificación Estratégica y Sistema de Control de Gestión para una Empresa Proveedora de Soluciones Web en Facturación Electrónica*. Trabajo de titulación, Universidad del Bío-Bío, Ingeniería Civil Industrial, Concepción.